

## **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL DESDE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

### **MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGE FROM THE PARTICIPATION OF MEMBERS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Andrea Orozco<sup>1</sup>

Esmerlis Camargo<sup>2</sup>

Gelvis M. Melo<sup>3</sup>

#### **Resumen**

El fin de esta investigación fue describir la gestión del cambio organizacional desde la participación de los miembros de las instituciones educativas. La investigación fue descriptiva con un diseño de campo, no experimental transeccional. La población quedó conformada por 5 directivos y 43 educadores de las instituciones educativas. Como resultado se observó entre otros, que los directivos casi siempre reconocen su labor, asumen creencias propias para aprender y enfrentarse a los cambios confiando en sus capacidades para realizar las actividades en la institución. Se concluyó que en las instituciones estudiadas se realiza una gestión del cambio organizacional adecuada, donde los miembros participan de manera conforme a las necesidades requeridas en el proceso organizacional.

**Palabras clave:** gestión, gerencia, participación, factores de cambio, educación

---

<sup>1</sup> Licenciada con Estudios en Ciencias Sociales. Magister en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas, Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación. Email: andies823@hotmail.com

<sup>2</sup> Ingeniera Industrial de la Universidad de La Guajira y Contadora Pública de la Universidad Antonio Nariño, especialista en Gerencia en Finanzas de la Universidad de La Guajira, Magister en Informática Educativa y Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Privada Rafael Bellosó Chacín. Directora del Grupo de investigación Tecnología e Innovación - TECNOVA. E-mail: ecamargot@sena.edu.co.

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial de la Universidad de La Guajira, Magister Scientiarum en Ingeniería de Control y Automatización de Procesos de la Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín en Maracaibo Venezuela. Docente investigador en la Universidad de La Guajira, en el área de automatización industrial y sistemas energéticos. Correo institucional: gelvismanuel@uniguajira.edu.co.

### **Abstract**

The purpose of this research was to describe the management of organizational change from the participation of members of educational institutions. The research was descriptive with a field design, not experimental transectional. The population was made up of 5 managers and 43 teachers from educational institutions. As a result, it was observed, among others, that managers almost always recognize their work, assume their own beliefs to learn and face changes, trusting in their abilities to carry out activities in the institution. It was concluded that in the institutions studied an adequate organizational change management is carried out, where the members participate in a manner according to the needs required in the organizational process.

**Keywords:** management, management, participation, factors of change, education

### **Introducción**

Se entiende por organización como un sistema abierto y dinámico que se encuentra en constante cambio; por ende, es necesario comprender el significado de este cambio, los factores que inciden en la organización y la forma adecuada de guiarlo (García, Camargo, Cervera, Ramírez y Romero, 2010). El cambio de una organización conlleva a un desafío de adaptación, el cual debe realizarse mediante estrategias orientadas a modificar aspectos como: creencias, actitudes, valores, hábitos y estructuras, asimismo se puede adaptar a las nuevas tecnologías, tendencias gerenciales modernas y al ritmo del propio cambio (Figuerola, 2016). Este puede ser estructurado en cinco etapas: detección de necesidad de cambio, realización del diagnóstico de la situación, Ejecución de la planificación de acciones, instauración del cambio y control y evaluación de los cambios producidos (Rubiano & Aponte, 2016).

Las Instituciones educativa no son ajenas a este proceso, debido a que la dinámica actual exige adoptar procesos de revisión y reestructuración administrativa, con objetivos dirigidos a la determinación de una organización funcional, eficiente y eficaz, que mejore los procesos administrativos y académicos y simplifique la toma de decisiones (Bolman & Deal, 2017). Dentro de las instituciones educativas, la gestión gerencial se centra en comunicar las políticas y estrategias que conducen al cambio, en función de la evolución de la cultura y los

factores sociales para una educación con calidad, donde directores y docentes trabajen de la mano para que dichos cambios puedan acogerse de la mejor manera (Flores, 2015).

En este ámbito, se resalta la implementación de principios gerenciales fundamentados en el cambio organizacional con la participación de la comunidad educativa, con el fin de alcanzar los resultados deseados (Moreira, 2016). Sin embargo, académicos y académicas a menudo muestran resistencias a los procesos de cambio pedagógicos y sobre todo a aquellos que implican adecuaciones en las metodologías utilizadas (Furco & Moely, 2012). Del mismo modo, existe un factor externo de cambio, que lo constituyen los procesos de evaluación, los cuales deben funcionar como catalizadores del cambio organizacional requerido, enfocado al mejoramiento del desempeño institucional (Vincenzi, 2013).

Considerando lo anterior, la finalidad de la investigación es describir los mecanismos empleados por la Institución Educativa Juan Domínguez Romero de Malambo - Atlántico, para propiciar la gestión de cambio estableciendo el grado de participación de los integrantes de la organización, determinando las alternativas pertinentes y poder brindar un base de conocimientos que permita guiar los procesos para potencializar la productividad en la organización.

### **Metodología**

Esta investigación fue de tipo descriptiva debido a que se recolectaron datos de forma autónoma respecto a las variables de estudio (Leavy, 2017). Esta clase de estudio busca detallar las características relevantes de personas, grupos, comunidades u otro fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En función de las características las variables estudiadas, se define la investigación con un diseño no experimental, transeccional, lo primero, porque se realizó sin manipular o direccionar la variable estudiada (Bordens & Abbott, 2018) y lo segundo, porque se realizó una recopilación de información en el mismo momento y espacio con fines de diagnóstico (Hernández y otros 2014).

La población se conformó por cuarenta y tres (43) docentes, cinco (5) directores, que laboran en la educación primaria, básica y media de la Institución Educativa Juan Domínguez Romero ubicado en el municipio de Malambo – Atlántico, y en su segunda sede localizada en Cascaron, (Caracolí) Malambo – Atlántico – Colombia, tal como se muestra en el Cuadro 1. En cuanto a la muestra, no hubo necesidad de aplicar ninguna técnica de muestreo, debido

a que el tamaño era finito y accesible, por lo cual se tomó como censo poblacional, lo anterior sustentado en lo expuesto por Beins y McCarthy (2012).

| <b>Población</b> | <b>Juan Domínguez Romero<br/>Sede principal</b> | <b>Juan Domínguez Romero<br/>Sede Cascaron</b> | <b>Total</b> |
|------------------|---|--|--------------|
| Directivos       | 3   | 2  | 5            |
| Docentes         | 30  | 13   | 43           |
| Total            | 33  | 15   | 48           |

*Cuadro 1. Distribución de la población. Fuente: Elaboración de los autores.*

### ***Instrumentos de la investigación***

La técnica implementada fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario dirigido a directores y docentes, el mismo estuvo compuesto por 36 ítems con cinco (05) alternativas de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Casi Nunca (2) y Nunca (1). La validez, se obtuvo a través del juicio de (5) expertos profesionales de gran experiencia tanto en el ámbito de la Ciencias de la Educación y en Metodología de la Investigación, los cuales analizaron los ítems y su congruencia con las variables, sus objetivos, dimensiones e indicadores y emitieron recomendaciones que fueron asumidas permitiendo la elaboración del instrumento definitivo y su posterior aplicación.

En cuanto a la confiabilidad, se efectuó una prueba piloto a 20 sujetos con características similares, pero no parte de la población. Esta prueba piloto se realizó, utilizando el método Alpha Cronbach, y cuyos valores varían entre 0 y 1, donde el coeficiente 0 indica una confiabilidad nula, mientras que el 1 representa una confiabilidad máxima. En este caso, la confiabilidad fue de 0.9189, la cual se ubica en Alta confiabilidad según el baremo de criterio de confiabilidad de Ruiz (2008).

### ***Análisis de los datos***

Se realizó una tabulación de los datos a través de tablas, dentro de las cuales se asientan los códigos de respuestas que emiten los integrantes de la población objeto de estudio, procesada a través del paquete estadístico Excel, separadas a través de la frecuencia en las respuestas de los sujetos seleccionados como población, y la determinación de la media aritmética o promedio de cada dimensión.

## Resultados y discusión

Se evaluaron las variables Gestión del cambio y Participación, las cuales han sido estructuradas en cuatro (4) dimensiones y los indicadores seleccionados en cada caso. En relación con la primera variable, en el Cuadro 2 se evidencian los resultados de la dimensión Factores de la Gestión del cambio, cuya información se encuentra agrupadas mediante estadísticas descriptivas mostradas por frecuencias, y su objetivo es establecer los factores de cambios incorporados por los directores en las instituciones educativas.

|                       | Siempre |       | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|-----------------------|---------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|                       | Dir     | Doc   | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Indicadores           | %       | %     | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Auto-eficacia         | 46,67   | 26,36 | 53,33        | 65,89 | 0,00          | 5,43  | 0,00       | 2,33 | 0,00  | 0,00 |
| Pro-actividad         | 46,67   | 16,28 | 53,33        | 72,87 | 0,00          | 10,85 | 0,00       | 0,00 | 0,00  | 0,00 |
| Comunicación asertiva | 20,00   | 8,53  | 80,00        | 71,32 | 0,00          | 18,60 | 0,00       | 1,55 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo             | 37,78   | 17,05 | 62,22        | 70,03 | 0,00          | 11,63 | 0,00       | 1,29 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 2. Dimensión: Factores de la Gestión del cambio. Fuente: Elaboración de los autores.*

Lo anterior refleja, en relación al indicador auto-eficacia, que el 53.33% de los directivos casi siempre lo observan, el 46.67% siempre, y las opciones algunas veces, casi nunca y nunca no fueron seleccionadas. Por su parte el 65.89% de los docentes indicó que los directores casi siempre controlan la auto-eficacia, el 26.36% siempre, un 5.43% algunas veces, un 2.33% casi nunca y la opción nunca no fue seleccionada. Estos resultados demuestran que los directivos casi siempre reconocen su labor, asumen creencias propias para aprender y enfrentarse a los cambios confiando en sus capacidades para realizar las actividades en la institución. Asimismo, estos resultados son positivos según los hallazgos de Tierney & Farmer (2011), donde se encontró que un sentido de autoeficacia en las actividades puede ayudar a eliminar los obstáculos inherentes al cambio organizacional.

En cuanto al indicador pro-actividad, el 53.33% de los directivos indicó que en casi siempre lo asumen como factor de la gestión de cambio, el 46.67% siempre y las opciones algunas veces, casi nunca y nunca quedaron sin responder. Por su parte el 72.87% de los docentes indican que los directores casi siempre consideran este factor, el 16.28% dijo siempre, el 10.85% algunas veces y las opciones casi nunca y nunca no fueron seleccionadas. Lo anterior presenta semejanza en los criterios de ambas poblaciones encuestadas y evidencia

que los directores casi siempre toman iniciativas desde el pensamiento estratégico para movilizar la energía motivacional de los docentes a través de su comportamiento proactivo cuando asume responsabilidades ante el cambio organizacional. Estos resultados son positivos de acuerdo a los hallazgos en Strauss & Parker (2018), donde se relaciona la proactividad en el trabajo con resultados positivos. Sin embargo, hasta la fecha ha no se ha investigado si el comportamiento proactivo de los empleados en las organizaciones se puede facilitar a través de la capacitación y el desarrollo.

En referencia al indicador comunicación asertiva, el 80% de los directivos indicó que casi siempre es incorporada en la gestión del cambio, un 20% dijo siempre, y las opciones algunas veces, casi nunca y nunca quedaron sin respuesta. Los docentes emitieron sus respuestas en forma semejante a los directivos; el 71.32% dijo que casi siempre los directivos la establecen como un factor en su acción gerencial para el cambio organizacional, el 18.60% algunas veces, un 8.53% siempre, el 1.55% casi nunca y el 0% nunca. De lo anterior se puede afirmar que los directivos casi siempre fomentan un ambiente de confianza a través de la comunicación asertiva con base en objetivos concretos para la promoción de la participación armónica, generando seguridad en el desarrollo de los cambios organizacionales.

Por otra parte, en el Cuadro 3 se plantean los resultados de la dimensión estrategia de cambios, la cual tiene como objetivo, examinar las estrategias de cambios utilizadas por los directores para los procedimientos de gestión del cambio organizacional en las entidades educativas.

|                      | Siempre |       | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|----------------------|---------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|                      | Dir     | Doc   | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Indicadores          | %       | %     | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Planificación        | 20,00   | 19,38 | 80,00        | 70,54 | 0,00          | 10,08 | 0,00       | 0,00 | 0,00  | 0,00 |
| Innovación           | 20,00   | 4,65  | 80,00        | 72,87 | 0,00          | 20,93 | 0,00       | 1,55 | 0,00  | 0,00 |
| Compromiso colectivo | 66,67   | 13,95 | 33,33        | 74,42 | 0,00          | 11,63 | 0,00       | 0,00 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo            | 35,56   | 12,66 | 64,44        | 72,61 | 0,00          | 14,21 | 0,00       | 0,52 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 3. Dimensión: Estrategias de cambio. Fuente: Elaboración de los autores.*

El Cuadro 3, muestra en relación al indicador planificación que el 80% de los directivos respondieron que casi siempre realizan acciones estratégicas en su gestión del cambio organizacional y un 20% afirmó que siempre la aplican. Por su parte el 70.54% de los

docentes expresaron que los directivos casi siempre incorporan las estrategias de planificación para los procesos de cambio de la institución, el 19.38% siempre, el 10.08% algunas veces, y las opciones casi nunca y nunca quedaron sin responder. Por lo anterior se puede afirmar que los directivos casi siempre establecen objetivos y metas aplicando estrategias globales desde la planificación como base para evaluar los resultados esperados después de obtenido el cambio desde su gestión. Estos resultados son positivos según lo planteado por Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain, & Ali (2016), quienes expresan que para superar la resistencia al cambio organizacional, la participación del empleado es la estrategia más antigua y efectiva para formular la planificación y la implementación del cambio.

En relación a la estrategia innovación en la gestión del cambio los directivos respondieron con un 80% que casi siempre la consideran esencial para la transformación organizacional, el 20% siempre quedando sin responder algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes consideraron en forma semejante que los directores casi siempre según el 72.87% la innovación se incorpora, un 20.93% algunas veces el 4.65% siempre, un 1.55% casi nunca y nunca sin respuesta. Por lo anterior se puede afirmar que los directores casi siempre estimulan a los docentes a la innovación asumiendo riesgo con una actitud abierta a los cambios para alcanzar la excelencia. Estos son resultados positivos según lo expuesto por Balmaseda & Elguezabala (2008) quienes resaltan a la innovación como una base competitiva reconocida por empresas, gobiernos y comunidad científica, asimismo afirman que ningún agente puede negar el valor que tiene la innovación en la competitividad, sin embargo existe la incógnita de cómo lograr sistematizar la innovación en la empresa.

En cuanto al indicador compromiso colectivo como un factor de la gestión del cambio los directivos según el 66.67% consideraron que siempre lo asumen, un 33.33% casi siempre, y no respondieron algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes según el 74.42% expresaron que los directivos casi siempre le dan importancia a este factor para un cambio institucional, un 13.95% siempre, el 11.53% algunas veces y sin respuestas casi nunca y nunca. Con los resultados anteriores se puede afirmar que los directivos casi siempre estimulan el compromiso personal a través de la responsabilidad solidaria, el trabajo en equipo logrando la identificación con la organización y el deseo de participar permanentemente en ella sintiéndose orgullosos de ser parte de cambio institucional.

Para resumir los resultados de la variable Gestión del cambio, se presenta un resumen de los resultados en el Cuadro 4.

|             | Siempre |       | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|-------------|---------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|             | Dir     | Doc   | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Dimensiones | %       | %     | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Factores    | 37,78   | 17,05 | 62,22        | 70,03 | 0,00          | 11,63 | 0,00       | 1,29 | 0,00  | 0,00 |
| Estrategias | 35,56   | 12,66 | 64,44        | 72,61 | 0,00          | 14,21 | 0,00       | 0,52 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo   | 36,67   | 14,86 | 63,33        | 71,32 | 0,00          | 12,92 | 0,00       | 0,90 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 4. Resumen de la variable gestión de cambio. Fuente: Elaboración de los autores.*

De esta forma, se puede observar que para la dimensión factores, los directores con un 62.22% consideran que casi siempre están presentes los factores que impulsan la gestión del cambio, un 37.78% siempre sin respuestas algunas veces, casi nunca y nunca. Por su parte los docentes con un 62.22% en forma semejante respondieron que casi siempre los directivos los asumen en su acción gerencial, un 17.05% siempre el 11.63% algunas veces, un 1.29% casi nunca y sin respuesta nunca. Por otro lado, los resultados de la dimensión estrategias, los directivos respondieron que casi siempre según el 64.44% casi siempre las incorporan para la gestión del cambio, el 35.56% siempre sin responder algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes expresaron que los directivos casi siempre aplican estrategias para la transformación desde su gestión según el 72.61%, un 14.21% algunas veces, el 12.66% siempre, un 0.52% casi nunca y nunca sin respuesta.

Estos resultados son positivos de acuerdo a lo expresado por Moran & Brightman (2001), quienes exponen que la gestión del cambio, es un subconjunto del desarrollo organizacional, y se ha definido como un procedimiento en el cual se renuevan continuamente la dirección, estructura y capacidades de una empresa para solventar las exigencias cambiantes de los clientes internos y externos. Asimismo Buono & Kerber (2010) afirman que en general los gerentes y empresarios conocen plenamente los diversos conceptos que giran en torno al cambio organizacional, lo cual ocurre según los resultados obtenidos en las instituciones estudiadas.

Siguiendo con los resultados, se presentan los correspondientes a la variable Participación, con la cual se busca describir los tipos de participación desarrollada por los



directores en las instituciones educativas. En el Cuadro 5 se plantean los resultados para la dimensión Tipo de participación.

|                             | Siempre |       | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|-----------------------------|---------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|                             | Dir     | Doc   | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Indicadores                 | %       | %     | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Sentido de pertenencia      | 53,33   | 12,40 | 46,67        | 74,42 | 0,00          | 13,18 | 0,00       | 0,00 | 0,00  | 0,00 |
| Delegación                  | 53,33   | 6,20  | 46,67        | 54,26 | 0,00          | 31,01 | 0,00       | 8,53 | 0,00  | 0,00 |
| Orientación hacia el equipo | 33,33   | 6,20  | 66,67        | 75,97 | 0,00          | 15,50 | 0,00       | 2,33 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo                   | 46,67   | 8,27  | 53,33        | 68,22 | 0,00          | 19,90 | 0,00       | 3,62 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 5. Dimensión: Tipo de Participación. Fuente: Elaboración de los autores.*

Se puede observar, respecto al indicador sentido de pertenencia, que los directores expresaron con un 53.33% que siempre lo promueven el 14.67% casi siempre quedando sin responder algunas veces, casi nunca y nunca. Por su parte los docentes el 46.67% considera que los directivos casi siempre buscan la identificación del personal con la institución un 13.18% algunas veces, el 12.40% siempre, sin respuestas casi nunca y nunca. Se observa semejanza en las respuestas de ambos encuestados. Por lo anterior se puede afirmar que los directivos estimulan casi siempre a los compañeros a sentirse parte de la institución y de sus reconocimientos ante la sociedad al propiciar actividades individuales que les da sentido de pertenencia.

En cuanto al indicador delegación el 53.33% de los directores respondieron que siempre la realizan, el 46.67% casi siempre, sin respuestas algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes según el 54.26% casi siempre los directores delegan funciones a los miembros de la organización, un 31.01% algunas veces, el 6.20% siempre, el 8.53% casi nunca y sin respuesta nunca. Se observa semejanza en las opiniones de ambos encuestados, lo cual significa que los directores delegan el poder para tomar las decisiones para el cumplimiento de tareas específicas al ofrecerles confianza a los docentes a través de la asignación de importantes responsabilidades.

En el indicador orientación hacia el equipo, el 66.67% de los directivos expresa que casi siempre lo realizan durante su gestión, el 33.33% siempre y sin respuesta algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes consideran en forma semejante según el

75.97% que los directivos casi siempre conducen los equipos de trabajo, un 15.50% algunas veces, el 6.20% siempre, un 2.33% casi nunca y sin respuesta nunca. Por lo anterior se puede afirmar que los directores casi siempre organizan las actividades de trabajo alrededor de los equipos como estrategia para la participación desde la multidisciplinariedad y enfatizando el valor de la cooperación interna.

Los anteriores resultados presentan por cada indicador un manejo adecuado y coincide con lo expuesto por Álvarez (2018), quien afirma que los directivos deben crear las condiciones necesarias para estimular y apoyar la creatividad y participación, y que los modelos organizacionales emergentes se sustenten en la flexibilidad de la estructura organizacional, que parte del principio de la participación sistemática de los grupos autónomos en las organizaciones.

Siguiendo con los resultados de la variable Participación en el Cuadro 6 se muestran los correspondientes a la dimensión Nivel de participación, con la cual se buscó determinar el nivel de participación permitido por los directores en la organización educativa requerido para la gestión del cambio organizacional.

|             | Siempre |      | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|-------------|---------|------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|             | Dir     | Doc  | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Indicadores | %       | %    | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Consulta    | 13,33   | 4,65 | 86,67        | 62,02 | 0,00          | 32,56 | 0,00       | 0,78 | 0,00  | 0,00 |
| Cogestión   | 26,67   | 6,98 | 73,33        | 67,44 | 0,00          | 23,26 | 0,00       | 2,33 | 0,00  | 0,00 |
| Propuesta   | 26,67   | 8,53 | 73,33        | 66,67 | 0,00          | 24,81 | 0,00       | 0,00 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo   | 22,22   | 6,72 | 77,78        | 65,37 | 0,00          | 26,87 | 0,00       | 1,03 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 6. Dimensión: Niveles de participación. Fuente: Elaboración de los autores.*

En cuanto al indicador consulta, los directivos consideran con un 86.67% que casi siempre lo permiten el 13.33% siempre, sin responder casi nunca y nunca. Por su parte los docentes indicaron en forma semejante que los directivos casi siempre dejan al personal docente consultar ante sus responsabilidades asignadas, un 32.56% algunas veces, el 4.65% siempre y sin respuestas casi nunca y nunca. Se puede evidenciar en los resultados que los directivos consultan y toman en cuenta las sugerencias de los docentes ante la toma de decisiones en estas situaciones, desde la motivación para la innovación y la creatividad.

En relación al indicador congestión el 73.33% de los directivos consideran que casi siempre gerencia incorporando las distintas áreas de trabajo al logro de los objetivos, un 26.67% siempre sin responder algunas veces, casi nunca y nunca. Por su parte los docentes según el 67.49% respondieron que los directivos casi siempre asignan responsabilidades administrativas para la cooperación de los integrantes de la institución educativa, el 26.67% siempre un 23.26% algunas veces, el 6.98% siempre, un 2.33% casi nunca y sin respuesta nunca. Observándose semejanza en los criterios de ambos encuestados. Por lo anterior se puede afirmar que los directivos casi siempre proponen y elaboran proyecto de manera espontánea permitiendo la elaboración de tareas a través de la congestión para buscar el mejoramiento continuo de la institución.

Para el indicador propuesta como nivel de participación los directivos consideran con 66.67% que casi siempre la exigen al personal de la institución, el 26.67% siempre y sin responder algunas veces, casi nunca y nunca. En forma semejante los docentes opinan que los directivos según el 66.67% casi siempre aceptan las sugerencias, un 24.81% algunas veces, un 8.53% siempre y sin responder casi nunca y nunca. Se observa similitud en los criterios de los directivos y docentes encuestados, por lo cual se puede afirmar que los directivos casi siempre permiten espacios a los docentes para expresar sus ideas referidas a nuevos proyectos a través de la participación en la definición, diseño y gestión para darlos a conocer oportunamente en pro del mejoramiento de la institución.

Estos resultados difieren de los hallazgos en Chávez, Fernández & Andrade (2016), donde se encontró que existen molestias por parte de algunos educadores por no sentirse incluidos en los procedimientos, y falencias en la relevancia de aplicar planes de mejora que incluyan la creación de espacios de participación, el mejoramiento de canales de comunicación y acciones para el bienestar permanente.

Por último, se presenta un resumen donde se encuentran las dimensiones de la variable Participación (Cuadro 7).

|             | Siempre |      | Casi Siempre |       | Algunas veces |       | Casi Nunca |      | Nunca |      |
|-------------|---------|------|--------------|-------|---------------|-------|------------|------|-------|------|
|             | Dir     | Doc  | Dir          | Doc   | Dir           | Doc   | Dir        | Doc  | Dir   | Doc  |
| Dimensiones | %       | %    | %            | %     | %             | %     | %          | %    | %     | %    |
| Tipo        | 46,67   | 8,27 | 53,33        | 68,22 | 0,00          | 19,90 | 0,00       | 3,62 | 0,00  | 0,00 |
| Niveles     | 22,22   | 6,72 | 77,78        | 65,37 | 0,00          | 26,87 | 0,00       | 1,03 | 0,00  | 0,00 |
| (%) Grupo   | 34,44   | 7,49 | 65,56        | 66,80 | 0,00          | 23,39 | 0,00       | 2,33 | 0,00  | 0,00 |

*Cuadro 7. Resumen de la variable Participación. Fuente: Elaboración de los autores.*

El Cuadro 7 muestra la variable participación en función de sus dimensiones, con respecto a la primera, Tipo, el 53.33% de los directivos expresaron que casi siempre se distingue un tipo de participación el 46.67% siempre y sin respuesta algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes por su parte, con el 68.22% refieren que los directivos permiten la participación con sentido de pertenencia delegación y orientación a los equipos de trabajo el 19.90% algunas veces, un 8.27 siempre, el 3.62% casi nunca y no respondieron nunca. Se observa relación entre las opiniones de ambos encuestados.

Los niveles como dimensión de la participación según los directivos ellos consideran con un 77.78% que casi siempre la incorporan en sus funciones gerenciales un 46.67% siempre, no respondieron algunas veces, casi nunca y nunca. Los docentes con el 65.37 tienen una postura semejante al señalar que casi siempre se pueden realizar consultas, propuestas a través de la coestión, un 26.87% algunas veces, el 6.72% siempre, 1.03% casi nunca y no respondieron nunca.

Los resultados de la variable evidencian un manejo adecuado por parte de los directivos, lo cual es positivo para las instituciones, lo cual concuerda con lo expuesto por Ross (2017), quien expone que en la gestión se enfatiza en y fomenta la participación de los empleados y acepta que eleva el nivel competitivo. Asimismo, Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker (2014), aportan que la gestión de cambio se caracteriza por una alta participación de los empleados y un sentido de pertenencia, trabajo en equipo y compromiso laboral.

## Conclusiones

Luego de exponer los resultados y las discusiones se concluye que:

Los directivos casi siempre toman en cuenta la auto-eficacia, la proactividad y la comunicación asertiva, de igual manera, los directivos casi siempre utilizan las estrategias del cambio organizacional de la planificación, innovación y el compromiso colectivo, casi

siempre permiten un tipo de participación con sentido de pertenencia, delegación de funciones y la orientación de la misma hacia el equipo de trabajo para el desarrollo de identidad y permanencia en la institución educativa desde las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización, de igual manera, casi siempre permiten las consultas, la cogestión y las propuestas, las cuales pueden situarse en un continuo desde la información hasta el nivel de autonomía real, en la que los implicados asumen con libertad la toma de decisiones pasando por situaciones o niveles intermedios desde las responsabilidades asignadas asumiéndose una escala de participación. Por lo anterior, se puede concluir que en las instituciones estudiadas se realiza una gestión del cambio organizacional adecuada, donde los miembros participan de manera conforme a las necesidades requeridas en el proceso organizacional.

### Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. B. (2018). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, (48), 11-34.
- Balmaseda, E. M. V., & Elguezal, I. Z. (2008). Evolución de las propuestas sobre el proceso de innovación:¿ Qué se puede concluir de su estudio?. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 14(2), 127-138.
- Beins, B. C., & McCarthy, M. A. (2017). Research methods and statistics. Cambridge University Press.
- Bolman, L. & Deal, T. (2017). Reframing Organizations 6<sup>th</sup> edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). Research Design and Methods: A Process Approach. New York: McGraw-Hill Education.
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, 27, 9-21.
- Chávez Caro, E. A., Fernández Rincón, N., & Andrade Arévalo, R. G. (2016). *La comunicación asertiva de las decisiones directivas: Una estrategia de fortalecimiento del clima institucional* (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Figuerola, J. J. V. (2016). Cambio organizacional en las instituciones de educación superior a partir de los resultados de los procesos de evaluación. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, 5(1), 119-124.

- Flores, L. (2015). Plan de estrategias gerenciales basado en el liderazgo del director para optimizar el desempeño docente en la escuela Carmen Elena Soto de Terán ubicada en Sotillo municipio Brión del estado Miranda. *Trabajo para optar al título de Magíster no publicado, Universidad Nacional Abierta, Caracas.*
- Furco, A. & Moely, B. (2012). Using Learning Communities to Build Faculty Support for Pedagogical Innovation: A MultiCampus Study. *The Journal of Higher Education*, 83(1), 128-153.
- García, M., Camarco, J., Cervera, A., Ramírez, A & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/ equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de Bogotá. *Psychologia: avances de la disciplina*. 4(2), 31-46
- Hernández, R; Fernández, R. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Leavy, P. (2017). Research Design. Nueva york: The Guildford Press.
- Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Moreira, L. M. M. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 296-307.
- Ross, J. E. (2017). Total quality management: Text, cases, and readings. Routledge.
- Ruiz, C. (2008) Instrumentos de investigación educativa, procedimientos para su diseño y validación. Cideg. Lara. Venezuela.
- Rubiano, M. G., & Aponte, C. F. (2016). Quality of life at work and willingness toward organizational change in officers of companies in the city of Bogotá–Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1).

- Strauss, K., & Parker, S. K. (2018). Intervening to enhance proactivity in organizations: Improving the present or changing the future. *Journal of management*, 44(3), 1250-1278.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277.
- Vincenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IV (9), 76-94.